

IMPLIKASI KINERJA KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI TINGKAT KABUPATEN

Deti Rostini dan Lili Dianah

PPS Universitas Islam Nusantara dan Guru Senior di SMPN 3 Lembang Bandung

e-mail: yanky59@gmail.com; dan e-mail: lilidianah@gmail.com

Abstract

Manajemen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah. Otonomi sekolah ini memerlukan pengawasan terhadap kinerja kepala sekolah dalam kemampuan menjalankan kepemimpinan di sekolah. Penelitian ini dilakukan untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam kemampuan manajerial dan supervisi. Penelitian dilakukan terhadap 66 orang kepala sekolah di salah satu kabupaten di Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan dalam manajerial, kemampuan kepala sekolah tertinggi pada indikator mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, sedangkan kemampuan manajerial terendah pada indikator memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah. Dalam supervisi, kemampuan kepala sekolah yang tertinggi pada indikator merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dan kemampuan terendah pada indikator menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Keywords: Kinerja, Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah

A. PENDAHULUAN

Profesionalisme kepala sekolah dalam mengelola sekolah menjadi kunci utama dalam menghasilkan sekolah yang berkualitas. Untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan kerja sama antara sesama personil sekolah (guru, murid, kepala sekolah, staf tata usaha) dan orang-orang diluar sekolah yang ada kaitannya dengan sekolah. Kerja sama dalam penyelenggaraan sekolah ini harus dibina sehingga semua yang terlibat dalam urusan sekolah memberikan sumbangannya secara maksimal (Suryosubroto, 2004: 16). Pengelolaan sekolah atau manajemen sekolah artinya mengelola substansi-substansi pendidikan di suatu sekolah agar dapat berjalan dengan tertib, lancar, dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2009).

Depdiknas menetapkan pengelolaan sekolah dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS adalah salah satu strategi wajib yang ditetapkan sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1 bahwa pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

MBS merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2007: 12).

MBS merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan (Mulyasa, 2009). MBS adalah model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung. Kewenangan yang besar ini memiliki beberapa keuntungan seperti: (a) kebijakan dan kewenangan sekolah memiliki pengaruh langsung kepada siswa, orang tua, dan guru; (b) bertujuan untuk memanfaatkan sumber daya dan pendayagunaan sumber internal sekolah; (c) efektif dalam melakukan pembinaan siswa seperti kehadiran, hasil belajar, moral guru dan iklim sekolah; dan (d) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah dan perubahan perencanaan (Nurkholis, 2003: 11).

MBS memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output. Input pendidikan terdiri dari sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses pendidikan. Proses dalam pendidikan adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, belajar mengajar, monitoring dan evaluasi dengan menekankan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses- proses lainnya. Output sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Output ini berupa prestasi akademik dan prestasi non akademik (Depdiknas, 2007: 16).

Untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajerial dan supervisi dari kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS, perlu dilakukan penilaian kinerja terhadap kepala sekolah. Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya (Mondy, 2008). Atau proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya (Liao et al., 2010). Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri (Schuler & Jackson, 2006).

Menilai kinerja kepala sekolah merupakan hal yang penting dan menantang. Hal ini diperlukan karena penilaian kinerja kepala sekolah di tingkat kabupaten dapat mengukur dan memastikan akuntabilitas kepala sekolah dalam memimpin, mengelola dan melakukan supervisi sekolah sehingga menciptakan sekolah yang memenuhi standar berkualitas yang ditetapkan. Penilaian terhadap kepala sekolah ini penting untuk

peningkatan akuntabilitas kepala sekolah, pelaksanaan kepemimpinan yang baik, dan penyediaan sumber informasi atau data yang dapat digunakan untuk pengembangan profesional yang diperlukan. Foundation (2009) menyatakan penilaian terhadap kepala sekolah yang dirancang dengan proses yang baik dapat menjadi cara yang kuat dan konstruktif untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kepala sekolah serta mendorong untuk fokus pada tindakan dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran yang lebih baik.

Untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajerial dan supervisi dari kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS, perlu dilakukan penilaian kinerja terhadap kepala sekolah. Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya (Mondy, 2008). Atau proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya (Werther & Davis, 1996). Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri (Schuler & Jackson, 2006).

Beberapa penilaian yang komprehensif dilakukan dengan menggunakan pendekatan umpan balik melalui wawancara atau survei dengan guru, orang tua, atau siswa. Penilaian harus mampu untuk mengidentifikasi dan menentukan asosiasi atau hubungan antara perilaku kepemimpinan dan peningkatan guru dan hasil siswa. Hasil temuan yang diperoleh dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengembangan dan pelatihan untuk menjadi kepala sekolah profesional. Penilaian kinerja dilakukan oleh pejabat yang melakukan penilaian (appraiser) dengan mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai pegawai yang dinilai (appraise) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM (Wirawan, 2009).

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu: (a) Performance Improvement, yang memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja; (b) Compensation adjustment, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya; (c) Placement decision, yaitu menentukan promosi, transfer, dan demotion; (d) Training and development needs, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal; (e) Career planning and development, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai; (f) Staffing process deficiencies, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai; (g) Informational inaccuracies and job-design errors, yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia; (h) Equal employment opportunity, yaitu menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif; (i) External challenges, yaitu melihat pengaruh faktor

eksternal dari keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya; (j) Feedback, yaitu memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

B. METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan metode deskriptif analisis yang bersifat kuantitatif. Teknik penelitian dilakukan dengan wawancara dan observasi. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2009: 68). Instrumen penelitian berupa daftar penilaian kinerja yang dilakukan oleh assesor dari salah satu kabupaten di Jawa Barat. Kepala sekolah yang dinilai adalah 66 kepala sekolah SMP Negeri di salah satu kabupaten di Jawa Barat.

Indikator penilaian kinerja kepala sekolah berdasarkan Permendiknas no 13 tahun 2007.

Manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan 2. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah /madrasah secara optimal 3. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif 4. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik 5. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal 6. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik 7. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional 8. Mengelola sumber daya sekolah/ madrasah sesuai prinsip pengelolaan yang efektif, efisien, dan akuntabel 9. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
Supervisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru 2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat 3. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah

yang efektif dan produktif. MBS merupakan salah satu wujud reformasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhannya. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya (school-based plan). Untuk meningkatkan mutu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan, kemudian mengembangkan rencana peningkatan mutu berdasarkan hasil analisis kebutuhan. Sekolah juga memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi secara internal untuk memantau proses pelaksanaan dan hasil program-program yang telah dilaksanakan. Evaluasi tersebut biasa disebut dengan evaluasi diri yang harus dilakukan secara jujur, adil dan transparan agar dapat mengungkapkan informasi yang sebenarnya.

Implementasi MBS akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal. Dalam penelitian ini implementasi MBS dipengaruhi oleh kinerja kepala sekolah, diantaranya manajemen sekolah dan melakukan supervisi. MBS akan berhasil jika didukung oleh kemampuan profesional kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara efektif dan efisien.

Manajerial

Tabel 1. Persentase Kemampuan Manajerial

No	Indikator Kinerja	Skor Kemampuan (%)			
		1	2	3	4
1	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	0	3,03	54,55	42,42
2	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah /madrasah secara optimal	1,52	22,73	25,76	50,00
3	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif	1,52	15,15	45,45	37,88
4	Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	3,03	9,09	33,33	54,55
5	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal	4,55	15,15	37,88	42,42
6	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	0	1,52	16,67	81,82
7	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan	0	0,00	28,79	71,21

	nasional				
8	Mengelola sumber daya sekolah/ madrasah sesuai prinsip pengelolaan yang efektif, efisien, dan akuntabel	1,52	4,55	39,39	54,55
9	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen seolah/madrasah	13,64	15,15	19,70	51,52

Dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan, sebanyak 97% (64 orang) kepala sekolah yang dianggap memenuhi kinerja yang diharapkan, yaitu : (a) mampu menyusun dokumentasi RKJM, RKT/ RKAS yang disepakati pemangku kepentingan, tujuan kegiatan terukur, memenuhi skala prioritas, pengalokasian anggaran jelas, meliputi 8 SNP dan membuat instrumen evaluasi program atau EDS; (b) mampu merumuskan visi misi sekolah yang merupakan hasil keputusan bersama, berfungsi sebagai penentu arah pengembangan program sekolah yang tersosialisasikan; (c) mampu menentukan strategi pencapaian tujuan pada tiap kegiatan pemenuhan standar yang dijabarkan dalam indikator pencapaian yang spesifik, terukur, realistis dan berbatas waktu; (d) mampu melengkapi program dengan rencana evaluasi, dilengkapi dengan instrument yang mengukur keterlaksanaan dan pencapaian program. Sedangkan 3% (2 orang) dianggap kurang mampu menyusun perencanaan sesuai yang diharapkan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP negeri dalam kemampuan perencanaan sekolah sudah memenuhi kinerja yang diharapkan. Pembinaan dilakukan pada 2 orang kepala sekolah agar prestasi sekolah dapat ditingkatkan.

Tabel 2 Kemampuan Manajerial

No	Indikator Kinerja	Kemampuan (%)	
		Mampu	Tidak mampu
1	Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan	96.97	3.03
2	Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah /madrasah secara optimal	75.76	24.25
3	Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif	83.33	16.67
4	Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik	87.88	12.12
5	Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya	80.3	19.7

	manusia secara optimal		
	Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik	98.49	1.52
6	Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional	100	0
7	Mengelola sumber daya sekolah/ madrasah sesuai prinsip pengelolaan yang efektif, efisien, dan akuntabel	93.94	6.07
8	Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen seolah/madrasah	71.22	28.79
9			

Pada kemampuan memimpin sekolah pada pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, sebanyak 76% (50 orang) memenuhi kriteria kinerja yang diharapkan, yaitu: (a) mampu menjadi contoh dan mengarahkan guru, staf administrasi, peserta didik untuk berdisiplin seperti hadir tepat waktu, melaksanakan kegiatan sesuai jadwal dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; (b) mampu menjadi contoh dan mengarahkan guru, staf administrasi, dan peserta didik melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan; (c) mampu menjadi teladan dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien artinya kepala sekolah mampu memecahkan masalah sekolah secara bersama-sama, merencanakan pemanfaatan sumber belajar dan sumber informasi, memantau penggunaan sumber daya dan menilai pemanfaatan sumber daya; (d) mampu menunjukkan kedisiplinan sebagai insan pembelajar, seperti: kepala sekolah rajin membaca dan pendengar yang baik, mengekspresikan pikiran secara tertulis, mengkomunikasikan ilmu pengetahuan baru, dan menyediakan berbagai media untuk mengembangkan gagasan. Sedangkan 24% (16 orang) dianggap kurang mampu memimpin sekolah pada pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.

Hasil ini memperlihatkan 16 orang kepala sekolah yang memerlukan pembinaan perlu menjadi perhatian serius dalam meningkatkan prestasi sekolah, karena kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan sumber-sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, sebanyak 83% (55 orang) kepala sekolah dianggap memenuhi kriteria kinerja yang diharapkan, yaitu (a) mampu mengembangkan program baru untuk meningkatkan target yang lebih tinggi, seperti pengembangan sekolah mengandung target pencapaian pada indikator keunggulan khas

satuan pendidikan, kerjasama tim, dan data realisasi target yang meningkat dari pada pencapaian sebelumnya; (b) terampil dalam membangun tim kerja yang efektif untuk mendapatkan produk kinerja yang lebih unggul, terdapat struktur organisasi yang dilengkapi dengan distribusi dan deskripsi pembagian tugas sesuai kriteria, pembentukan tim kerja, catatan penilaian dan perbaikan hasil kerja tim, dan rekomendasi perbaikan pelaksanaan kegiatan; (c) mampu menerapkan berbagai teknik pembaharuan dalam pengelolaan pembelajaran, terdapat penerapan strategi yang terprogram, adanya rekam jejak penerapan strategi yang dilaksanakan secara berkelanjutan yang didukung dengan kerjasama tim untuk memperoleh prestasi sekolah yang meningkat dari hasil sebelumnya; (d) menunjukkan kemampuan dalam mengembangkan potensi dan meningkatkan prestasi sekolah dari waktu ke waktu yang dibuktikan dengan meningkatnya nilai hasil belajar, kebhervariasian kegiatan belajar, kebhervariasian produk belajar, penghargaan atas hasil belajar dan penghargaan prestasi yang sekolah peroleh. Sedangkan 17% (11 orang) dianggap kurang mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.

Gambar 1. Pencapaian Kemampuan Manajerial

Hasil ini memperlihatkan perlunya dilakukan pembinaan terhadap 11 kepala sekolah, karena keberhasilan pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah sangat bergantung pada *teamwork*. Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh Manajemen Berbasis Sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah bukan hasil individu. Karena itu budaya kerjasama antar fungsi dalam sekolah, harus merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

Kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, sebanyak 88% (58 orang) kepala sekolah dianggap memenuhi kriteria kinerja kepala sekolah yang diharapkan, yaitu adalah (a) mampu menjadi contoh berbudaya mutu yang kompetitif dalam mendorong peningkatan prestasi akademik dan non akademik peserta didik; (b) mampu melengkapi sarana dan prasarana untuk menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik, kepala sekolah mampu menciptakan suasana lingkungan sekolah yang asri, bersih, rindang, aman dan menyenangkan peserta didik yang menjadi ajang belajar, berkolaborasi, mengembangkan lingkungan sekolah sebagai media pameran karya kreatif peserta didik; (c) mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan budaya baca dan budaya tulis peserta didik, sekolah harus memiliki data kunjungan perpustakaan, peminjaman buku oleh peserta didik, pembaharuan buku dan bahan bacaan, ketersediaan sumber belajar berbasis TIK, dan sarana publikasi karya tulis, dan mengembangkan kompetisi karya tulis peserta didik tingkat sekolah; (d) mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan lomba dibidang akademik dan non akademik bagi peserta didik, sekolah harus memiliki dokumen penyelenggaraan kegiatan kompetisi yang dimulai dari tingkat sekolah, perolehan piagam penghargaan, piala, trofi perlombaan bidang akademik dan non akademik. Sedangkan dan 12% (8 orang)

dianggap kurang mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.

Perlu dilakukan pembinaan terhadap 8 orang kepala sekolah dalam kemampuan menciptakan budaya dan iklim sekolah, karena pada pelaksanaan manajemen berbasis sekolah perlu didukung oleh iklim sekolah yang kondusif bagi terciptanya suasana yang aman, nyaman dan tertib, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan tenang dan menyenangkan. Iklim yang demikian akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran yang efektif, yang lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar berkarya (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup bersama secara harmonis (*learning to live together*). Pembelajaran yang efektif akan memiuk tumbuhnya kemandirian dan berkurangnya ketergantungan di kalangan warga sekolah, bersikap adaptif dan proaktif serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, dan berani mengambil resiko). Untuk kepentingan tersebut, sekolah perlu dilengkapi oleh sarana dan prasarana pendidikan, serta sumber-sumber belajar yang memadai.

Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf secara optimal, sebanyak 76% (53 orang) kepala sekolah dianggap memenuhi kriteria kinerja kepala sekolah yang diharapkan, yaitu (a) mampu menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, kepala sekolah harus memiliki dokumen program pembinaan guru secara berkelanjutan berbasis hasil evaluasi kinerja serta adanya data hasil pemantauan keterlaksanaan dan data pencapaian program pembinaan yang melibatkan tim pengembang sekolah dan disepakati seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah; (b) mampu melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM sekolah, kepala sekolah harus memiliki dokumen pelaksanaan kegiatan pembinaan guru oleh kepala sekolah, misalnya: notulen rapat, penyampaian materi dalam pelaksanaan pelatihan, dan catatan kegiatan pembinaan rutin, catatan pembinaan khusus secara individual atau kelompok atau peningkat kerjasama tim seperti *outbond training*; (c) mampu memfasilitasi guru dan staf administrasi untuk meningkatkan kegiatan pembinaan kompetensi, kepala sekolah harus memiliki data dukungan kepala sekolah dalam memfasilitasi staf administrasi untuk meningkatkan mutu profesi seperti surat tugas mengikuti kegiatan peningkatan keprofesian berkelanjutan, penelitian tindakan, karya inovasi, dan mengalokasikan anggaran kegiatan; (d) mampu memantau dan menilai penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan di sekolah, kepala sekolah harus memiliki dokumen program evaluasi pelatihan atau pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan yang mendeskripsikan tujuan, data hasil evaluasi ketercapaian tujuan dan adanya saran tindak lanjut yang direalisasikan. Sedangkan 24% (13 orang) kepala sekolah dianggap kurang optimal dalam mengelola guru dan staf.

Pembinaan dilakukan terhadap 13 orang kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf, karena tenaga kependidikan, terutama guru, merupakan salah satu faktor yang strategis dari suatu sekolah. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kerja, hubungan kerja,

sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi kepala sekolah. Pengembangan tenaga kependidikan harus dilakukan secara terus menerus, mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat.

Dalam mengelola pada penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, sebanyak 98% (65 orang) kepala sekolah dianggap mampu memenuhi kinerja yang diharapkan dalam hal: (a) mampu menyusun perencanaan penerimaan, pengelolaan dan pengembangan kompetensi peserta didik, kepala sekolah memiliki dokumen program penerimaan peserta didik baru, kriteria penerimaan peserta didik, data hasil analisis bekal ajar peserta didik awal, tata tertib akademik, dan strategi yang terdokumentasikan dalam pengembangan kompetensi peserta didik yang terarah dan terukur dalam 2 tahun terakhir; (b) memiliki program pengembangan potensi diri dan prestasi peserta didik. Strategi yang sekolah gunakan secara kreatif dapat meningkatkan kolaborasi pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan kompetensi dan prestasi pendidik dan tendik, pengembangan daya kompetisi dan prestasi peserta didik dalam bidang akademik dan non akademik; (c) mampu memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai. Strategi yang kepala sekolah gunakan dalam mengembangkan cinta tanah air, wawasan kebangsaan, wawasan global, tanggapan isu strategis bangsa atau isu strategis global yang diintegrasikan dalam kegiatan akademik dan non akademik dalam bentuk program, pelaksanaan dan pemantauan keterlaksanaan, serta hasil tercapai; (d) mampu memfasilitasi kegiatan pengembangan diri bagi peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus memiliki target program, data realisasi keterlaksanaan program pengembangan diri peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya data pencapaian program, dan adanya data pengukuran keterlaksanaan dan pencapaian. Sedangkan 2% (1 orang) dianggap kurang mampu dalam mengelola pada penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.

Untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu meningkatkan kepedulian, semangat belajar, disiplin belajar, keteladana dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajerial sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran, dengan melakukan supervise kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari sekolah yang lain. Dari hasil penelitian, semua kepala sekolah 100% (66 orang) dianggap mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.

Hal ini menunjukkan bahwa semua kepala sekolah: (a) telah mampu mengarahkan secara efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip pengembangan KTSP dalam kegiatan IHT, workshop, rapat koordinasi dan kegiatan MGMP/KKG; (b) mampu mengendalikan pelaksanaan KTSP berlandaskan kalender pendidikan, menerbitkan surat keputusan

pembagian tugas mengajar, dan menerapkan aturan akademik; (c) mampu memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran; (d) mampu mengembangkan pelayanan belajar yang inovatif melalui pengembangan perangkat dan sumber belajar yang terbaru; (e) mampu memfasilitasi peserta didik dalam mengembangkan kolaborasi dan kompetisi bidang akademik dan non akademik.

Kemampuan dalam mengelola sumber daya sekolah sesuai prinsip pengelolaan yang efektif, efisien dan akuntabel, sebanyak 94% (62 orang) kepala sekolah dianggap sudah memenuhi kriteria kinerja kepala sekolah yang diharapkan, yaitu: (a) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi persuratan dan kearsipan secara efektif; (b) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi sarana prasarana secara efektif; (c) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi kepegawaian sesuai dengan perkembangan pembinaan kepegawaian; (d) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi keuangan secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel; (e) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi peserta didik secara efektif; (f) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi perpustakaan secara efektif; (g) mampu mengarahkan pengelolaan administrasi laboratorium. Sedangkan 6% (4 orang) kepala sekolah dianggap belum mampu dalam mengelola sumber daya sekolah sesuai prinsip pengelolaan yang efektif, efisien dan akuntabel.

Perlunya dilakukan pembinaan terhadap 4 orang kepala sekolah ini, karena kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional.

Kemampuan dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, sebanyak 71% (47 orang) kepala sekolah dianggap memenuhi kriteria kinerja kepala sekolah yang diharapkan, yaitu: (a) mampu mengembangkan sistem administrasi pengelolaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi, terdapat penerapan TIK dalam pengelolaan administrasi-administrasi persuratan, sarana prasarana, kepegawaian, kepeserta didikan dan keuangan; (b) mampu mengelola administrasi pembelajaran secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi; (c) mampu mengembangkan sistem pengelolaan perpustakaan secara efektif dengan dukungan penerapan teknologi informasi dan komunikasi. Sedangkan 29% (19 orang) kepala sekolah dianggap kurang mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

Perlu dilakukan pembinaan terhadap 19 kepala sekolah ini karena Dalam era globalisasi kita berada pada suatu masyarakat yang terbuka dan penuh kompetisi. Ini berarti bahwa masyarakat berada dalam kondisi yang menghasilkan yang terbaik. Era

globalisasi merupakan era komunikasi, era teknologi yang sangat cepat dan canggih. Oleh sebab itu baik peserta didik maupun para pendidik harus melek digital.

Supervisi

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif (Mulyasa, 2009).

Tabel 2. Persentase Kemampuan Supervisi

No	Indikator Kinerja	Skor (%)			
		1	2	3	4
10	Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	0	1,52	24,24	74,24
11	Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat	16,67	21,21	22,73	34,85
12	Menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru	19,70	21,21	31,82	21,21

Dari tabel menunjukkan, kemampuan dalam merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, sebanyak 98% (65 orang) kepala sekolah dianggap memenuhi kriteria kinerja yang diharapkan, yaitu: (a) mampu mengidentifikasi masalah yang guru hadapi dalam pelaksanaan pembelajaran; (b) mampu merumuskan tujuan yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur; (c) mampu mengembangkan instrumen supervisi. Instrumen yang digunakan relevan dengan target indikator pencapaian tujuan sekolah, relevan dengan target pemenuhan isi, proses, dan penilaian, serta SKL sekolah dan SKL mata pelajaran. Sedangkan 2% (1 orang) kepala sekolah dianggap kurang mampu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Gambar 2. Pencapaian Kemampuan Supervisi

Kemampuan supervisi akademik ini penting karena supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

Dalam kemampuan melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, sebanyak 58% (38 orang) kepala sekolah dianggap sudah memenuhi kriteria kinerja kepala sekolah yang diharapkan, yaitu: (a) mampu mengadakan pertemuan awal untuk menjaring data

rencana pembelajaran dan menetapkan fokus kegiatan supervisi; (b) mampu melaksanakan kegiatan pemantauan pembelajaran dan membuat catatan yang objektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi; (c) mampu melakukan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil observasi, dan menyimpulkan hasil observasi; (d) mampu bersama guru menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal, remedial dan pengayaan. Sedangkan 42% (28 orang) kepala sekolah dianggap kurang mampu melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

Pembinaan terhadap 28 orang kepala sekolah ini penting dilakukan, karena pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan khususnya guru bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif. Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditunjukkan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan peserta didik, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan dan secara terus menerus.

Untuk kemampuan menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, sebanyak 53% (35 orang) kepala sekolah dianggap mampu memenuhi kriteria kinerja kepala sekolah yang diharapkan, yaitu: (a) mampu memfasilitasi guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar; (b) mampu mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi oleh guru; (c) mampu melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru sebagai tindak lanjut kegiatan supervisi; (d) mampu menggunakan data hasil supervisi untuk pemetaan ketercapaian program sebagai dasar perbaikan siklus berikutnya. Sedangkan 47% (31 orang) kepala sekolah dianggap kurang mampu menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Pembinaan terhadap 31 orang kepala sekolah ini sangat penting, karena pencapaian prestasi sekolah yang berkualitas sangat baik memerlukan kemampuan guru yang profesional. Meningkatnya profesionalisme guru akan berpengaruh terhadap proses belajar mengajar dan hasil belajar peserta didik.

D. KESIMPULAN

Kinerja kepala sekolah dalam kemampuan manajerial dan supervisi kepala sekolah sangat sentral dalam meningkatkan kualitas sekolah yang sangat baik, profesionalisme guru, dan kualitas peserta didik yang sangat baik. Hasil penelitian terhadap kepala sekolah SMP Negeri di salah satu kabupaten di Jawa Barat, menunjukkan kemampuan manajerial tertinggi dalam mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, serta kemampuan manajerial terendah dalam Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen seolah/madrasah. Sedangkan dalam kemampuan supervisi, kemampuan kepala sekolah yang tertinggi

dalam merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, dan kemampuan terendah dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dari hasil penelitian terhadap kepala sekolah ini, maka perlu dilakukan pengawasan dan pembinaan yang berkelanjutan terhadap beberapa kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dan supervisi yang dianggap belum memenuhi kriteria kinerja sekolah yang diharapkan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Foundation, W. (2009). *Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes*. New York: Author.
- Liao, H., Martocchio, J. J., Joshi, A. (2010). *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 29*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyasa, E. (2009). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. Grasindo: Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Schermerhorn, J.R. (1996). *Management*, 5th Ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2006). *Human Resource Management, International Perspective*. Mason: Thomson South-Western.
- Suryosubroto, B. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*. Bandung: Alfabeta.